

Doppelte Last

Alkohol am Arbeitsplatz Süchtige Angestellte kosten Schweizer Firmen Milliarden. Für Chefs ist es nicht einfach, Trinkern zu begegnen.

IRIS MUHL

Der Vorgesetzte tritt nah an den Schreibtisch seines Angestellten. «Es fällt mir auf, dass Ihre Leistungen in letzter Zeit nachliessen, Herr Huber», sagt er. «Und weshalb ruft Ihre Frau an, wenn Sie krank sind?» Huber schweigt. Als sich sein Chef über ihn beugt, riecht er den stechenden Duft von Alkohol.

Oft sind Chefs überfordert, wenn sie solche Entdeckungen machen. Schliesslich geht es bei Alkoholsucht um ein gesellschaftliches Tabu. Dabei geht es hier um viel Geld. Rund eine Milliarde Franken an Kosten verursachen alkoholkrankte Mitarbeiter den Unternehmen – in der Form von Unfällen, Fehlzeiten und Produktivitätsverlusten. Ein Süchtiger kostet eine Firma rund 14000 Franken pro Jahr, schätzt das Oltener Beratungsunternehmen Polynomics (siehe Grafik).

Alkoholiker leisten nicht nur weniger und fehlen häufiger als gesunde Mitarbeitende. Oft leidet das ganze Umfeld. «Wenn die Leistung eines Mitarbeiters nachlässt, übernehmen Kollegen häufig grosszügig seine Arbeit. Grundsätzlich ist das positiv, wenn sich Teamkollegen entlasten, aber für den Alkoholiker gilt es paradoxerweise als Freibrief, so weitermachen zu können wie bisher», sagt Mike Neeser, Psychologe bei der Suchtprävention des Blauen Kreuzes in Bern. Vorgesetzte, aber auch Mitarbeitende würden in Stresssituationen hineingedrängt.

Heikle Diagnose

Nicht immer ist es aber einfach, eine Alkoholsucht überhaupt zu erkennen. Denn sie gärt meist über sehr lange Zeit. Veränderungen am Mitarbeiter sind zwar stetig, aber klein und daher schwierig zu entdecken. Hat ein Chef aber einmal Verdacht geschöpft, muss er handeln. Als Erstes sollte er Informationen sammeln.

Das Verhaltensmuster eines Trinkers zeigt sich zum Beispiel in der Unfähigkeit, auf Alkohol verzichten zu können. Er braucht mittags, zum Apéro und am Feierabend konsequent einen Schluck. Häufig isst er auswärts, da die Kantine keine alkoholischen Getränke verkauft. Darauf muss ein Vorgesetzter achten. Massloses Trinken am Betriebsfest etwa ist auch ein guter Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt.

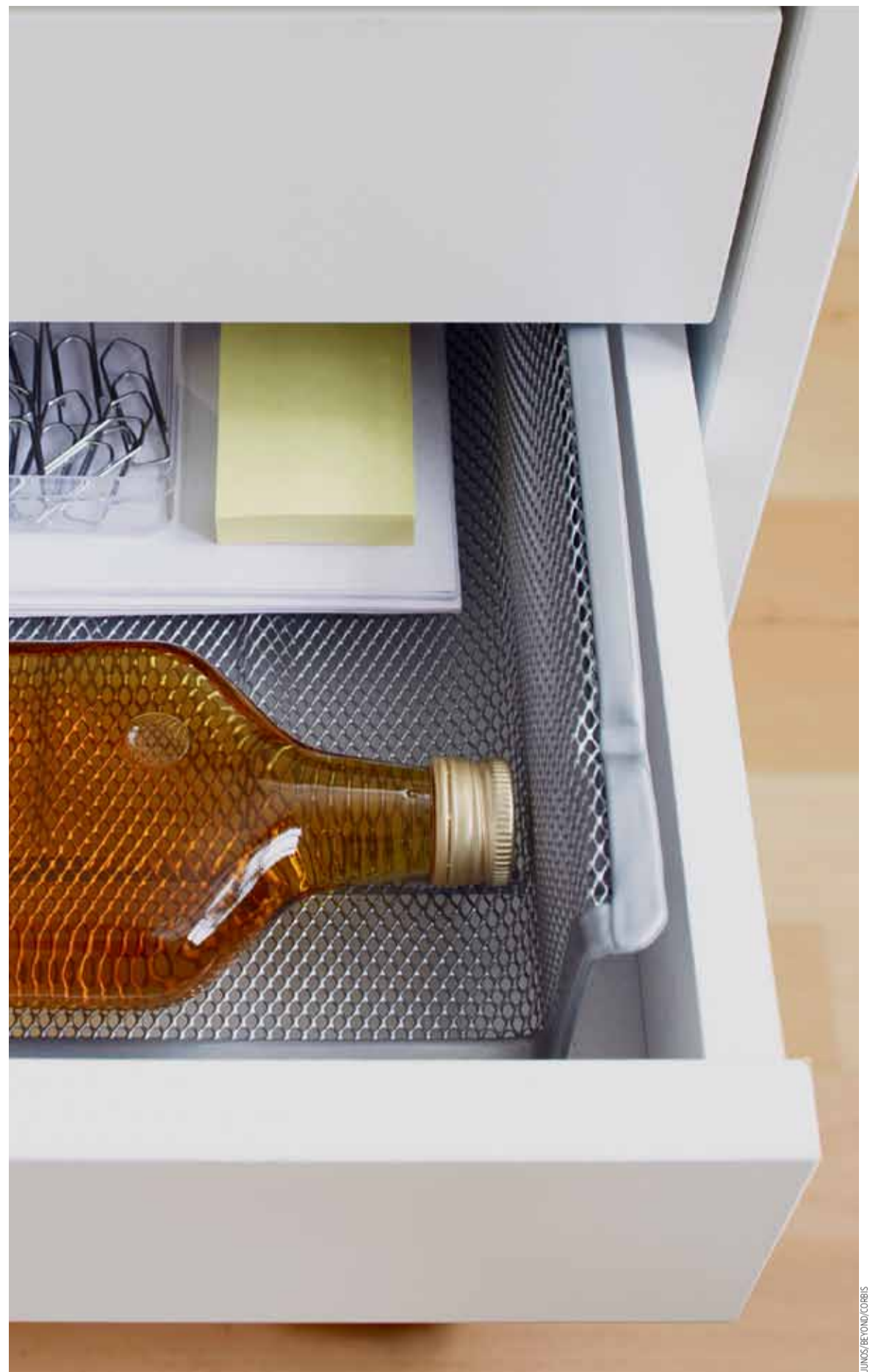
Solche Hinweise allein reichen aber nicht aus, um einen Mitarbeiter mit den Verdächtigungen zu konfrontieren. «Unüberlegte Vorwürfe ohne Beweise können das Arbeitsklima stark belasten», sagt Monique Portner-Helfer, Sprecherin von

«Ist kein Veränderungsdruck da, wird er einfach so weitermachen.»

Mike Neeser
Psychologe

Sucht Schweiz. Da das Risiko besteht, dass Vorgesetzte problematische Verhaltensmerkmale bei Mitarbeitenden fälschlicherweise mit Alkoholumus verbinden, empfiehlt sie Vorgesetzten, bei Verdachtsmomenten Absenzen und andere Auffälligkeiten regelmässig zu notieren. Zu spät kommen ohne ersichtlichen Grund, häufige kurze Absenzen und bei einem Anruf zu Hause von der Familie nur Ausreden zu hören, könnten ein Zeichen von Alkoholumus sein.

«Es ist absolut legitim, Beobachtungen und Wahrnehmungen in einer persönlichen Unterredung einfließen zu lassen, wenn es dabei auch um die Qualität der Arbeit geht», findet Portner-Helfer; auch wenn das für den Mitarbeiter nicht angenehm sei. Um die Arbeitsatmosphäre nicht weiter zu stras-



Flasche im Schreibtisch: Unter alkoholkranken Mitarbeitenden leidet das ganze berufliche Umfeld.

pazieren, rät Neeser, dem Mitarbeiter offenzulegen, dass man ihn behalten möchte. Denn «dann können auch interne Probleme und eine Leistungsminde- rung des Betroffenen einfacher angesprochen werden.»

Von der Bezeichnung des Alkoholmissbrauchs soll der Chef aber auf jeden Fall die Finger lassen, finden Fachleute. «Es ist nicht die Aufgabe des Vorgesetzten, eine Alkoholabhängigkeit zu diagnostizieren und eine therapeutische Funktion zu übernehmen. Es ist jedoch seine Pflicht, auf die Auffälligkeiten und die nachlas-

sende Arbeitsleistung zu reagieren», sagt Portner-Helfer.

Gleichzeitig komme nach einem Gespräch auch der betroffenen Person Verantwortung zu, die Situation am Arbeitsplatz zu verbessern. Experte Neeser schlägt deshalb bei Anfragen Führungskräften ein Trichtermodell vor, da die Wirkung des Gesprächs sonst ausbleibe: «Einem Alkoholkranken sollen Etappen vorgegeben werden. Ist kein Veränderungsdruck da, wird er einfach so weitermachen wie bisher.» Etappenziele sind zum Beispiel Pünktlichkeit, Leistungssteigerung und Seriosität. Falls der Mitarbeiter nicht darauf reagiere, müsse er auch mal einen Atemtest bestehen, um festzuhalten, ob er alkoholisiert zur Arbeit kommt. Voraussetzung ist, dass das im Arbeitsvertrag geregelt wurde.

Steht nach einem vertraulichen Gespräch oder einem Atemtest ein übermässiger Alkoholkonsum fest, muss der Angestellte auf fachliche Hilfe hingewiesen werden. «Zahlreiche Unternehmen bieten zunächst eine Behandlungsvereinbarung an. Häufig schlagen sie dem Mitarbeiter vor, sich zu einer Therapie zu verpflichten», sagt Portner-Helfer.

Prävention geht vor

Schlägt der Betroffene jedoch alles in den Wind, darf der Vorgesetzte je nach Schwere der Verfehlung den Arbeitsvertrag fristlos auflösen – je nach Situation mit oder ohne vorhergehende Verwarnung. «Als Entgegenkommen könnte der Arbeitgeber eine Frist zur Änderung des Verhaltens setzen, wobei eine Behandlungsvereinbarung am ehesten in Betracht gezogen wird», rät Portner-Helfer. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich so, die erforderlichen Massnahmen zur Verbesserung seiner Arbeitsleistung zu ergreifen, während der Arbeitgeber zustimmt, den Arbeitsvertrag während einer bestimmten Zeitdauer nicht aufzulösen.

«Die Ultima Ratio ist immer eine Notlösung. Besser ist es, Betroffene zu einer Beratung zu führen», sagt Neeser. Denn manchmal brauche es nur wenig, um ein Trinkverhalten zu verändern. Heute raten verschiedene Fachleute zu Konsumreduktions-Programmen und kontrolliertem Trinken. Neeser: «Ein Entzug ist nicht in jedem Fall notwendig.»

Am Anfang steht jedoch die Prävention. Denn je früher eine Suchtentwicklung erkannt wird, desto grösser sind die Chancen des Betroffenen, nicht in eine Sucht abzugleiten. Dabei ist nicht zuletzt auch die Vorbildwirkung hilfreich. «Ein Chef kann als gutes Beispiel vorangehen und bei einem Betriebsfest oder beim Apéro auf Alkohol verzichten», findet Neeser.

TIPPS FÜR DEN CHEF

Wer blau ist, muss nach Hause geschickt werden

Die Symptome Konzentrationsschwächen, zitternde Hände oder starke Stimmungsschwankungen – das können Anzeichen für ein Alkoholproblem eines Angestellten sein. «Ein Alkoholiker vernachlässigt mit der Zeit sein Äusseres, weist rote Handinnenflächen auf, und aufgrund der verminderten Lebertätigkeit verfärbt sich sein Augenweiss gelblich», ergänzt Psychologe Mike Neeser.

Früh reagieren Falls Sie bei einem Mitarbeiter Alkoholmissbrauch vermuten, sollten Sie sich regelmässig Notizen zu Ihren Beobachtungen machen. Suchen Sie das Gespräch mit einer externen Fachperson und schildern Sie Ihre Beobachtungen. In einem betriebsinternen Workshop zum

Beispiel, der von verschiedenen Beratungsstellen angeboten wird, kann die Thematik locker und ohne Anschuldigungen im Team besprochen werden. Sprechen Sie danach Ihren Mitarbeiter auf seine verminderte Arbeitsleistung an, ohne die Sucht zu erwähnen. So ist er eventuell offener für ein vertrauliches Gespräch.

Zentrale Sicherheit Als Führungskraft sind Sie für die Sicherheit Ihrer Mitarbeitenden verantwortlich. Darum müssen Sie alles tun, um Unfallgefahren am Arbeitsplatz zu beseitigen.

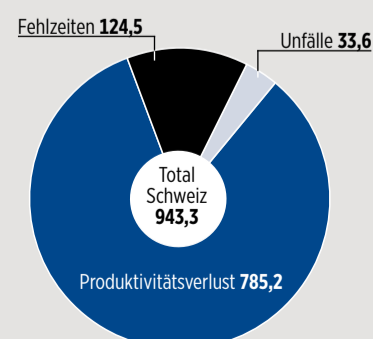
Sofort einschreiten Befindet sich ein Mitarbeiter im Rauschzustand, sollten

Sie als Vorgesetzter unmittelbar handeln und ihn nach Hause schicken. Ein betrunkenen Mitarbeiter darf seine Arbeit nicht verrichten. Sie müssen nicht beweisen können, dass Ihr Mitarbeiter tatsächlich alkoholisiert ist. Die eigenen Beobachtungen reichen aus, um ihn vom Arbeitsplatz zu verweisen. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter mit einer Begleitperson sicher nach Hause gelangt. Die Transportkosten muss der Betrunkene tragen. Ihre Fürsorgepflicht endet erst, wenn der Mitarbeiter zu Hause ist.

Weitere Infos: www.alkoholamarbeitsplatz.ch, www.suchtschweiz.ch, www.blaueskreuz.ch.

Das kostet Alkoholsucht

Alkoholbedingte Kosten am Arbeitsplatz in der Schweiz (in Millionen Franken)



QUELLE: POLYNOMICS